

Industrial Management

## Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Semangat Kerja

**Refiza**

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Medan, Medan, Indonesia  
Jl. Gedung Arca No. 52, Medan, 20217  
Corresponding Author: refiza\_evy@yahoo.com

**Abstrak** – *Kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life) merupakan salah satu kriteria performansi organisasi yang sangat penting. Apabila perusahaan tidak mengantisipasi perubahan-perubahan yang dialami organisasi maka dapat membawa organisasi pada performa yang buruk. Metode yang digunakan dalam pengolahan data adalah regresi linier berganda. Dari hasil penelitian diperoleh persamaan  $Y = 3,860 + 0,159X_1 + 0,691X_2$ . Hasil uji hipotesa menunjukkan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan restrukturisasi kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja ( $Y$ ). Secara parsial, lingkungan kerja ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja ( $Y$ ) dan restrukturisasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja ( $Y$ ). Kesimpulan dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja dan restrukturisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan secara simultan dan faktor yang dominan berpengaruh terhadap semangat kerja adalah restrukturisasi kerja. Copyright © 2016 Department of industrial engineering. All rights reserved*

**Kata Kunci:** *Quality of work life, Lingkungan kerja, Restrukturisasi, Semangat kerja*

### 1 Pendahuluan

Era globalisasi seperti saat ini, menyebabkan pergerakan-pergerakan yang cepat dalam dunia usaha. Selain itu iklim usahapun aka berubah sangat dcepat pula. Akibat perkembangan yang cepat serta sistuasi yang berubah-ubah ini timbul berbagai peluang serta ancaman bagi dunia usaha. Terlebih di Indonesia yang dilanda krisis berkepanjangan mengakibatkan banyak terjadi perubahan-perubahan. Perubahan-perubahan tersebut harus ditanggapi oleh perusahaan (organisasi) secara serius agar tidak menjadi yang terseleksi sehingga harus mundur dari dunia persaingan bisnis. Hal ini tentunya mendorong agar perusahaan menerapkan suatu strategi untuk melakukan perubahan-perubahan tersebut.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan pekerja yang bekerja dengan motivasi yang tinggi, yaitu yang merasa senang mendapat kepuasan dalam pekerjaannya. Salah satu indikasi pekerja mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja adalah yang bersangkutan selalu berusaha mencapai hasil yang tinggi dalam bekerja adalah yang bersangkutan selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik dalam rangka

pencapaian tujuan pe-rusahaan. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan sentral dalam mengembangkan dan mencapai sasaran perusahaan. Perusahaan atau organisasi bisnis yang kurang memperhatikan peranan SDM ditandai dengan kurangnya pemahaman dan perhatian terhadap kebutuhan dan harapan pekerja seperti kurang diperhatikannya kesejahteraan pekerja, keluhan pekerja tidak didengarkan, bahkan terkadang undang-undang dan peraturan yang mengatur hubungan antar pekerja dan manajemen dilanggar. Perusahaan umumnya menganggap pekerjalah yang membutuhkan mereka, bukan sebaliknya. Hal-hal seperti inilah yang dapat menyebabkan kontra produktif bahkan *labour turnover* pekerja meningkat. Padahal, harmoni dalam tata hubungan antar manusia baik antar sesama pekerja maupun hubungan antara atasan dan bawahan juga menjadi hal penting untuk dimiliki perusahaan.

Yang menjadi pertanyaan adalah faktor-faktor apa sajakah sebenarnya yang dapat memicu para pekerja itu bersedia bekerja dengan semangat yang tinggi, atau sejauh mana *Quality of Work Life* mempengaruhi semangat kerja”.

## 2 Tinjauan Pustaka

### 2.1 Konsep *Quality of Work Life* (QWL)

Konsep *Quality of Work Life* (QWL) mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. "*Quality of Work Life* sebagai cara orang berfikir mengenai orang, kerja dan organisasi". Dengan lebih rinci, elemen dari *Quality of Work Life* terdiri atas:

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektivitas organisasi.
2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

*Quality of Work Life* merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. Kualitas yang dimaksud adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dengan kebutuhan konsumen, sehingga barang dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing dan berhasil merebut pasar. Program *Quality of Work Life* pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi" [1]. Dengan demikian peran penting *Quality of Work Life* adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

*Quality of Work Life* mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian *Quality of Work Life* adalah "program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik [2]. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program *Quality of Work Life*, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja dan lain sebagainya.

"*Quality of Work Life*" merupakan program menyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Tatkala pekerja dapat dilihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka dan peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan semangat kerja. Bagi pekerja, apabila pekerjaan tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka diyakini akan menjadi semakin baik.

*Quality of Work Life* mencoba untuk memperbaiki kualitas kehidupan para pekerja, tidak dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan tapi juga termasuk

memanusiakan lingkungan kerja untuk memperbaiki martabat dan harga diri para pekerja.

Dalam kaitan dengan penciptaan martabat manusia, *Quality of Work Life* menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang memaanusiakan manusia, sehingga manusia lebih dilihat pada harkat dan martabat kemanusiaannya, bukan hanya sebagai alat. Inilah yang merupakan peran penting dalam menciptakan *Quality of Work Life*.

Pada dasarnya *Quality of Work Life* merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. Banyak pekerja saat ini menginginkan suatu tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Mereka mengharapkan mendapat kesempatan untuk memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap organisasi. Keinginan untuk dapat berperan lebih besar ini semestinya dipandang sebagai peluang bagi perusahaan untuk memperluas kesempatan pengembangan pekerja (restrukturisasi kerja) secara proporsional, partisipasi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman [3].

Program *Quality of Work Life* telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan semangat kerja serta meningkatkan kualitas *output* melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) pekerja dalam proses pembuatan kebijakan. *Quality of Work Life* mendapat respon sangat positif dari berbagai organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja meski kemudian perkembangannya berjalan lambat karena sifatnya yang banyak menuntut dan menekankan pada hasil jangka pendek. "Setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dalam perusahaan, agar sumber daya manusia di lingkungannya menjadi kompetitif [2].

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif maka secara keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya. Fokus usahanya *Quality of Work Life* bukan hanya pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dalam arti peningkatan produktivitas belaka, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik dalam hal pemenuhan kesejahteraan maupun martabat mereka.

Aspek *Quality of Work Life* lain yang juga penting adalah keterlibatan atau partisipasi pekerja dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasi secara proporsional, tetapi tidak berarti semua pekerja harus dilibatkan dalam pembuatan semua kebijakan. *Quality of Work Life* secara operasional menggambarkan aktivitas yang dapat dirasakan kebersamaannya oleh pekerja sebagai usaha-usaha yang mengarah pada terciptanya kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Namun demikian program *Quality of Work Life* dapat saja menimbulkan *outcomes negatives*. Misalnya, jika *middle manager* atau *first line supervisor* kurang dapat menerima program *Quality of Work Life* dan menganggap bahwa peningkatan partisipasi pekerja

secara luas hanya merepotkan saja dan mengurangi hak-hak mereka. Jika hal itu terjadi maka program *Quality of Work Life* bisa jadi gagal atau tercapai dengan biaya yang sangat mahal.

Sasaran utama *Quality of Work Life* terdiri dari 4 unsur yaitu:

1. Program *Quality of Work Life* menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.
2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktivitas lebih tinggi dan meningkatkan profitabilitas.
3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi [1].

## 2.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan semangat kerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan [3].

## 2.3 Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

### a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung ber-hubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya mau pun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

### b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan [3]. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan mau pun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

## 2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, yaitu:

- a. Penerangan/cahaya di tempat kerja
- b. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
- c. Kelembaban di tempat kerja
- d. Sirkulasi udara di tempat kerja
- e. Kebisingan di tempat kerja
- f. Getaran mekanis di tempat kerja
- g. Bau tidak sedap ditempat kerja
- h. Tata warna di tempat kerja
- i. Dekorasi di tempat kerja
- j. Musik di tempat kerja
- k. Keamanan di tempat kerja

## 2.5 Restrukturisasi Kerja

Restrukturisasi perusahaan sebetulnya tidak harus menunggu perusahaan menurun, namun dapat dilakukan setiap kali, agar perusahaan dapat bersaing dan tumbuh berkembang. Dalam keadaan normal, perusahaan perlu melakukan pembenahan dan perbaikan supaya dapat terus unggul dalam persaingan, atau paling tidak dapat bertahan. Perusahaan yang tidak melakukan pembenahan dan penyesuaian, dalam kondisi persaingan yang semakin global, akan terlindas oleh para pesaing.

Restrukturisasi perusahaan bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Perusahaan melakukan pembenahan supaya segera lepas dari krisis melalui berbagai aspek. Perbaikan-perbaikan tersebut menyangkut berbagai aspek perusahaan, mulai dari perbaikan portofolio perusahaan, perbaikan permodalan, perampingan manajemen, perbaikan sistem pengelolaan perusahaan, sampai perbaikan sumber daya manusia. Dengan demikian, restrukturisasi perusahaan merupakan kepentingan semua pihak. Bukan saja pihak manajemen, namun juga merupakan kepentingan komisaris yang mewakili kepentingan pemegang saham. Restrukturisasi juga merupakan kepentingan karyawan secara keseluruhan karena tindakan restrukturisasi akan berdampak pada semua karyawan.

## 2.6 Alasan Restrukturisasi

Alasan suatu perusahaan melakukan restrukturisasi yaitu:

### a Tuntutan Pasar

Konsumen dimanjakan dengan semakin banyaknya produsen. Apalagi dalam era perdagangan bebas, produsen dari manapun boleh ke Indonesia. Hal ini menuntut perusahaan untuk memenuhi tuntutan konsumen, yang antara lain menyangkut:

1. Kenyamanan (*convenience*),
2. Kecepatan pelayanan (*speed*),
3. Ketersediaan produk (*conformity*),
4. Nilai tambah yang dirasakan oleh konsumen (*added value*).

Tuntutan tersebut bisa dipenuhi bila perusahaan paling tidak mengubah cara kerja, pembagian tugas, dan sistem dalam perusahaan supaya mendukung pemenuhan tuntutan tersebut.

### b Perubahan Kondisi Perusahaan

Perubahan kondisi perusahaan sering menuntut manajemen untuk mengubah iklim supaya perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk atau cara kerja yang baru. Iklim ini bisa diciptakan bila perusahaan memperbaiki manajemen dan aspek-aspek keorganisasian,

misalnya kondisi kerja, sistem kerja dan manajemen kinerja.

## c Fleksibilitas Manajemen

Manajemen seringkali merestrukturisasi diri supaya cara kerja lebih lincah, pengambilan keputusan lebih cepat, perbaikan bisa dilakukan lebih tepat guna. Restrukturisasi ini biasanya berkaitan dengan perubahan kewenangan tiap tingkatan manajemen untuk memutuskan pengeluaran, kewenangan dalam mengelola sumber daya (termasuk SDM) dan bentuk organisasi.

## 2.7 Jenis Restrukturisasi

Pada intinya, restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis:

### 1. Restrukturisasi portofolio/aset

Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (*Strategic Business Unit*), maupun anak perusahaan.

### 2. Restrukturisasi modal atau keuangan

Restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari: neraca, rugi/laba, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan perusahaan, akan dapat diketahui tingkat kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur berdasarkan rasio kesehatan, yang antara lain: tingkat efisiensi (*efficiency ratio*), tingkat efektifitas (*effectiveness ratio*), profitabilitas (*profitability ratio*), tingkat likuiditas (*liquidity ratio*), tingkat perputaran aset (*asset turn over*), *leverage ratio* dan *market ratio*. Selain itu, tingkat kesehatan dapat dilihat dari profil risiko tingkat pengembalian (*risk return profile*).

### 3. Restrukturisasi manajemen dan organisasi

Restrukturisasi manajemen dan organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi. Dalam hal restrukturisasi manajemen/organisasi, perbaikan kinerja dapat diperoleh melalui berbagai cara, antara lain dengan pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan

kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

### 2.8 Semangat Kerja Karyawan

Semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu [4]. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik [3].

Suatu perusahaan yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin. Hal ini semua berarti diharapkan bukan saja produktivitas kerja dapat ditingkatkan, tetapi biaya yang dikeluarkan juga menjadi sedikit [4].

Syarat untuk menimbulkan semangat kerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang sering kali menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik, memberontak atau perilaku lainnya [3]. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana mereka melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik dengan tujuan masing-masing individu. Seorang karyawan yang semangat kerjanya tinggi mempunyai sikap-sikap yang positif seperti kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas, ketaatan kepada kewajiban serta adanya kesetiaan dari karyawan tersebut [5].

Semangat kerja diukur melalui indikator sebagai berikut [6]:

#### 1 Kegembiraan

Kegembiraan merupakan rasa senang karyawan yang muncul dalam diri karena perasaan yang optimis. Optimis merupakan sikap atau pandangan hidup yang dalam segala hal dipandang kebaikan saja. Orang yang optimis adalah orang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal [5]. Karyawan yang selalu gembira biasanya mempunyai peluang yang besar untuk mengerjakan dengan baik, sedangkan karyawan yang tidak mempunyai gembira, biasanya pekerjaan yang dihasilkan tidak akan maksimal.

#### 2 Kerjasama

Kerjasama di antara rekan kerja merupakan kondisi yang diinginkan oleh manajemen perusahaan, agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Motivasi kerja seorang

karyawan tidak bisa lepas dari lingkungan kerja seorang karyawan atau kehidupan pribadinya. Hubungan antar karyawan dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya dapat beraneka ragam. Berbagai teknik yang digunakan pada intinya berkisar pada peningkatan partisipasi para karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan sesama rekan kerja.

#### 3 Kebanggaan dalam dinas

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Demikian pula apabila akan memberikan tugas pada seseorang, maka langkah baiknya bila sebelumnya me-ngetahui apakah orang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang akan diberikan. Hal ini dilakukan agar mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi.

#### 4 Ketaatan pada peraturan

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya [7]. Karyawan yang mempunyai konsekuensi tinggi harus mau menaati semua kewajibannya sesuai dengan kesepakatan saat pertama kali bekerja.

#### 5 Kesetiaan

Kesetiaan adalah sikap mental karyawan yang ditujukan pada keberadaan perusahaannya. Kesetiaan timbul dari dalam diri sendiri. Karyawan merasakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Karyawan tersebut membutuhkan perusahaan tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Di sisi lain perusahaan juga dianggap mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan karyawan itulah, perusahaan akan dapat melakukan produksi dalam rangka pencapaian tujuannya. Dengan demikian, kesetiaan yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian terhadap perusahaan.

### 2.9 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah [8]:

#### a. Kondisi pekerjaan

Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka dirinya akan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak

disenangi. Demikian pula apabila atasan akan memberikan tugas pada seseorang, maka langkah baiknya bila diketahui dulu apakah orang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang akan diberikan. Hal ini dilakukan agar nantinya mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi.

- b. Rekan kerja  
Segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan dan departemen sumber daya manusia akan mempengaruhi hubungan dengan karyawan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Hubungan kerja antar para karyawan perlu dibina, agar para karyawan dapat saling bekerja sama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, tetapi juga tidak kalah pentingnya hubungan batin yang bersifat non formal.
- c. Kompensasi  
Kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah.
- d. Kepemimpinan  
Kepemimpinan tidaklah tergantung pada suatu masa dan juga tidak hanya menyangkut hubungan seorang atasan dan bawahan saja, tetapi terjadi disaat seseorang berusaha mempengaruhi tingkah laku orang lain atau kelompok dalam situasi tertentu. Dengan demikian, pada saat seseorang berusaha mempengaruhi tingkah laku orang lain, maka dirinya berperan sebagai pemimpin potensial, dan orang yang dipengaruhi berperan sebagai pengikut potensial, tanpa menghiraukan apakah dirinya atasan, bawahan, rekan dan seterusnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan meliputi pencapaian tujuan dengan dan melalui kegiatan orang lain, sehingga seorang pemimpin berkepentingan dengan tugas dan hubungan antar manusia.
- e. Perusahaan  
Bagi suatu perusahaan yang besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus

dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua itu merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.

### 2.10 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif. Lingkungan kerja merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan barang atau jasa. Lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak langsung pada produktivitas kerja para karyawan, karena bila salah satu faktor penting tersebut tidak memenuhi standar kepentingan karyawan, maka hasil kerja karyawan tidak bisa memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

## 3 Metodologi Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan dengan menyebarkan kuesioner. Instrument sebagai alat pengumpul data sebelum digunakan diuji terlebih dahulu validitas dan realibilitas sehingga diyakini dapat menghasilkan data yang dipercaya kebenarannya. Bentuk umum persamaan regresi berganda ini adalah [6]:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \quad (1)$$

dimana:

Y : Variabel dependen

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> : Variabel independen

a, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> : Koefisien konstanta

a : Nilai Y, apabila X<sub>1</sub> = X<sub>2</sub> = 0

b<sub>1</sub> : Besarnya kenaikan/ penurunan Y dalam satuan, jika X<sub>1</sub> naik/turun satu satuan dan X<sub>2</sub> konstan.

b<sub>2</sub> : Besarnya kenaikan/penurunan Y dalam satuan, jika X<sub>2</sub> naik/turun satu satuan dan X<sub>1</sub> konstan.

+ atau - = Tanda yang menunjukkan arah hubungan antara Y dan X<sub>1</sub> atau X<sub>2</sub>.

Nilai dari koefisien a, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> dapat dihitung dengan cara seperti berikut ini:

$$a = \bar{Y} - b_1 \bar{X}_1 - b_2 \bar{X}_2$$

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1y) - (\sum x_1x_2)(\sum x_2y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1x_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2y) - (\sum x_1x_2)(\sum x_1y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1x_2)^2} \quad (2)$$

Kemudian dilanjutkan dengan perhitungan koefisien determinasi berganda, disimbolkan  $R^2$  merupakan ukuran kesesuaian garis regresi linear berganda terhadap suatu data. Koefisien korelasi tersebut digunakan untuk:

- a. Mengukur besarnya kontribusi variasi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variasi  $Y$  dalam hubungannya dalam persamaan regresi linear berganda

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \quad (3)$$

- b. Menentukan apakah garis regresi linear berganda  $Y$  terhadap  $X_1$  dan  $X_2$  sudah cocok untuk dipakai sebagai pendekatan hubungan linear antarvariabel berdasarkan hasil observasi.

Nilai koefisien determinasi berganda terletak antara 0 dan 1. Koefisien determinasi berganda dirumuskan:

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2} \quad (4)$$

Hipotesis adalah pernyataan sementara mengenai sesuatu yang akan dibuktikan kebenarannya lewat penelitian [7]. Untuk menguji hipotesis, langkah pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan hipotesis. Seorang ahli bernama Borg yang dibantu oleh temannya Gall mengajukan adanya persyaratan untuk hipotesis sebagai berikut:

- a. Hipotesis harus dirumuskan dengan singkat tetapi jelas.
- b. Hipotesis harus dengan nyata menunjukkan adanya hubungan antara dua atau lebih variabel.
- c. Hipotesis harus didukung oleh teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli atau hasil penelitian yang relevan.

Ada dua jenis hipotesis digunakan dalam penelitian:

- a. Hipotesis kerja atau disebut hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Hipotesis kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel  $X$  dan  $Y$ , atau adanya perbedaan antara dua kelompok.
- b. Hipotesis nol ( $H_0$ ) menyatakan tidak adanya perbedaan antara dua variabel, atau tidak adanya pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$ .

Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara berikut:

1.  $H_0 : \theta = \theta_0$  ; tidak ada perbedaan yang signifikan antara parameter  $\theta$  dengan  $\theta_0$  standar (misalnya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara statistik dengan parameter).  
 $H_a : \theta \neq \theta_0$  ; terdapat perbedaan yang signifikan antara parameter  $\theta$  dengan  $\theta_0$  standar.
2.  $H_0 : \theta \leq \theta_0$  ; kondisi parameter yang diuji paling tidak akan sama atau kurang dari kondisi awal.  
 $H_a : \theta > \theta_0$  ; kondisi parameter yang diuji telah bertambah dari kondisi awalnya atau sebaliknya.
3.  $H_0 : \theta \geq \theta_0$  ; kondisi parameter yang diuji, paling tidak telah bertambah atau sama dengan keadaan awal.

$H_a : \theta < \theta_0$  ; kondisi parameter telah berkurang dari awalnya.

## 4 Hasil dan Pembahasan

Setelah dilakukan uji kecukupan data maka ditentukan jumlah responden sebanyak 35 orang. Berdasarkan data hasil kuesioner selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel independent: lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan restrukturisasi kerja ( $X_2$ ) serta variabel dependent semangat kerja ( $Y$ ).

Dengan menggunakan rumus di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda:

$$Y = 3,860 + 0,159X_1 + 0,691X_2$$

Dari perhitungan koefisien determinasi berganda diperoleh nilai  $R^2 = 0,4685$  atau 46,85%

Dari uji F dapat dinyatakan lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan restrukturisasi kerja  $X_2$  secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja ( $Y$ ).

Hasil perhitungan uji t menyatakan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja ( $Y$ ) dan restrukturisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan.

## 5 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa faktor *Quality of Work Life (QWL)* yang terdiri dari lingkungan kerja dan restrukturisasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Faktor *Quality of Work Life (QWL)* yang berpengaruh dominan terhadap semangat kerja adalah restrukturisasi kerja.

## Acknowledgements

Karya ini didukung oleh rekan-rekan alumni, dosen dan mahasiswa.

## References

- [1] Gitosudarmo, dkk. (2000) *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- [2] Nawawi, Hadari, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Cetakan Keempat, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- [3] Nitisemito, Alex S. (1992). *Manajemen Personalial*.
- [4] Panggabean, Mutiara S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- [5] Moekijat. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Pionir Jaya, Bandung.
- [6] Iqbal Hasan, M. (2009). *Pokok-Pokok Materi Statistik 1*. Bumi Aksara, Jakarta.
- [7] Istijanto, M.M, (2006). *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- [8] Santosa, Purbayu Budi dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*, Andi Offset, Yogyakarta.